



「レジリエントファミリーエンタープライズ」シリーズ

IPO に関する審議では、家族を第一に考える

多くのファミリービジネスの創業者にとって、家族経営を維持するかの決断は、個人的な問題です。会社を一から築いてきたため、家族以外の者の手に会社の運命を委ねたいとは思っていません。その時が来たら、築き上げてきたものの継承に尽力してくれる息子、娘または他の家族メンバーに継がせるものだと考えている創業者が多いことでしょう。

危機に見舞われるまでは、そのような考えが根底から崩れ始めることはありません。危機はこれまでも訪れましたが、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックほどに不確実性がもたらされたことはありません。パンデミックの発生から一年以上が経過した今、世界中の家族が愛する人との死別に向き合い、コロナの影響を受けている人々のことを思いやっています。その意味では、会社の経営者は、同時に二つの任務を背負っています。経営者としてもリソースを確保するとともに、ビジネスをどうにか成り立たせ、競争力を保つためにアジリティを確保しなければならないからです。

世界的危機がもたらした試練により、一部のファミリービジネスには深い亀裂があることが明らかになりました。事業承継の問題が前面に現れ始めたのです。歳を重ねた経営者が、事業活動において評判を落としているか、または将来のことを考えざるを得なくなってきたことで、突如として世代間のずれが表面化し始めたのです。たとえ最良の環境下でも、若い世代の家族メンバーは、自分が進む道を自分で計画することに関心を抱いていることが多く、それが多くのファミリービジネスが二世代または三世代まで存続していかない理由の一つになっています。危機を受けて自分たちの資産を補強する必要から、または当該危機によって生じる別の機会を生かすために現金が不足している家族もあるかもしれません。

フレキシブルな手段としての IPO

こうした状況を背景に、ファミリービジネスにおける株式公開が新たな注目を集めています。将来的な関与の選択肢は残しつつ、事業に対してある程度の支配を維持できることから、ますます多くのファミリービジネスが、新規株式

公開 (IPO) を梃子として捉えるようになってきています。

例えばアジア太平洋地域では、多くのファミリービジネスにおいて、次世代の経営者が家族であろうが、家族以外の者であろうが、築き上げてきたものを守り、円滑な事業承継を行うため、少数の株式を発行しています。一から起業した者にとって、株式公開は多くの場合、一大イベントです。株式公開後は、起業家の多くが CEO または取締役会長として実権を握り続ける決断をします。将来、家族メンバーが後継者に就かない場合には、自社の存続または方向性に関して不確実性をもたらすことなく、単純に時間をかけて株式を売却することができます。

流動性は、もう一つの大きな動機です。ファミリービジネスが事業からお金を生み出すことに苦勞していなかったとしても、他に競合する優先事項が存在していることがよくあります。断固とした決意で一つの企業に尽力することで、家族がそこからの収入に過度に依存して



これまで自分のやり方で経営し、個人経営の恩恵を享受することになれてきたファミリービジネスの経営者にとって、株式公開は重要な出発点となります。

しまうことは多く、ファミリービジネスの域を超えて多様化しようという議論が生じます。若い世代においては、他に成し遂げたいことがあり、起業資金を必要としている家族メンバーもいるかもしれません。パンデミックを乗り越えた企業の多くは現在も高い効率性と生産性を保っているため、記録を更新し続けている世界の株式市場で高値を付けることができます。

また、株式市場の現状を考慮すれば、新たな成長機会を追求するために資金調達を行う上で、IPOは魅力的な手段となり得ます。多くの企業が危機を乗り越えて強くなっていく一方で、そうでない企業は著しく衰退していることから、規模を拡大して、より強力な競合他社になるべく、統合などの買収機会が生まれています。IPOにより、ファミリービジネスは、ブランドの認知度を向上し、トップクラスの人材を惹きつけ、新たなチームや能力を構築するために必要な資金を得ることもできます。

対話の開始

たしかに、これまで自分のやり方で経営し、個人経営の恩恵を享受することになれてきたファミリービジネスの経営者にとって、株式公開は重要な出発点となります。大半の国では、公開会社は、追加的な監視の目にさらされるとともに、ますます厄介な規制の対象となります。一般の投資家は、自分が投資した企業には高い期待を寄せているため、その要求に応えられるように常に努力することは非常に骨の折れることです。公開会社を経営している役員は注目を浴びることが多く、過失があれば事態の改善には評判の観点から、困難が伴います。

これらの考えられる良し悪しの比較検討には、慎重な審議が必要です。この種の審議は、争いの種をまくことを恐れるがために、多くのファミリービジネスが避けてきたことです。コロナ危機で明らかになったように、このような緊張は水面下で沸々と湧き上がっていることが多く、状況が切迫して初めて頂点に達するのです。

多くの企業が、このコロナ禍という時間を社内整備や事業発展の加速化に費やしているように、共に事業を運営する家族もその機会を共有していると思います。コロナ危機により、家族の絆は以前にも増して一層深まっています。このような機会が閉ざされる前に、家族内でそれぞれが抱えている欲求や要求について話し合ってみるべきでしょう。デロイトのグローバルファミリービジネス調査2019では、企業の目的が家族の目標と一致していると回答した割合は、わずか35%でした。これは、業績成長および存続への脅威と言えます。事実、あまりにも多くのファミリービジネスにおいて、家族は第一に考えられておらず、会社にとって何が最善かという単独の視点から決断が行われています。

ファミリービジネスの経営者は、以下のことを自問自答してみるべきです。

- この事業を運営する上で、家族の最終的な目的は何か。
- 家族の価値とは何か。また、事業とその価値はどのようにして一致するのか。
- 築き上げてきたもののうち、後世に残したいものは何か。
- 事業において若い世代の家族メンバーが自分の役割として捉えているものがあるとすれば、それはどのような役割か。

たしかに、上記は回答に窮する問いかけであり、特定の感情を引き起こすかもしれません。それでも、これらの問いと向き合うことは大切であり、気持ちが冷静な時に考えることで適切に対処できるでしょう。

結局のところ、今後の方針は、それぞれの家族の状況によります。アフターコロナの世界において完璧な地位につき、個人経営としてさらなる価値を引き出すことができるかもしれません。そして、そこには、次の世代の経営者が責任を引き受けるために待ち構えているかもしれません。あるいは、IPOによる知名度向上や資金の獲得から恩恵を受けることになるかもしれません。方向性について家族内で意見がまとまるのが早ければ早いほど、享受するに値する未来について早期にプランニングを始めることができます。

デロイト オーストラリアのパートナーである Peter Pagonis 氏に感謝申し上げます。

グローバルファミリーエンタープライズリーダー

William Chou

Partner
Deloitte China
wilchou@deloitte.com.cn

Wendy Diamond

Partner
Deloitte US
wdiamond@deloitte.com

Walid Chiniara

Partner
Deloitte Middle East
wchiniara@deloitte.com

Michelle Osry

Partner
Deloitte Canada
mosry@deloitte.ca

Andrea Circi

Partner
Deloitte Italy
acirci@sts.deloitte.it

Peter Pagonis

Partner
Deloitte Australia
ppagonis@deloitte.com.au

お問い合わせ

Deloitte Private Japan

email: dpj@tohatsu.co.jp

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人 (有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人 および デロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド ("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人 (総称して "デロイト ネットワーク") のひとつまたは複数 を指します。DTTL (または "Deloitte Global") ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市 (オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む) にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナル サービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク (総称して "デロイト ネットワーク") を通じ Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。"Making an impact that matters" を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド ("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人 (総称して "デロイト ネットワーク") が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約 (明示・黙示を問いません) をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生し得る損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001